

Oryginalny artykuł naukowy

Original Article

Data wpływu/Received: 28.06.2016

Data recenzji/Accepted: 1.02.2017/14.04.2017

Data publikacji/Published: 30.05.2017

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/01.3001.0010.2870

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

prof. dr hab. Andrzej Chodyński^{A B D E F}

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

**LEGITYMIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA A TRIADA
STRATEGICZNYCH DZIAŁAŃ W ZAKRESIE CSR:
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – INNOWACYJNOŚĆ – JAKOŚĆ**

**ENTERPRISE LEGITIMISATION AND THE TRIAD
OF STRATEGIC ACTIONS IN THE SCOPE OF CSR:
ENTREPRENEURSHIP – INNOVATIVENESS – QUALITY**

Streszczenie: W artykule omówiono triadę działań na rzecz odpowiedzialności organizacji, która obejmuje odpowiedzialną przedsiębiorczość, odpowiedzialną innowacyjność i odpowiedzialną jakość. Celem działań w ramach triady jest budowa legitymizacji organizacji, ze szczególnym podkreśleniem roli interesariuszy na rzecz kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wskazano na znaczenie komunikacji z interesariuszami. Zwrócono

uwagę na rolę przedsiębiorczości społecznej oraz innowacji społecznych. Omówiono etapy tworzenia tego typu innowacji. Podkreślono znaczenie innowacyjności w realizacji CSR. Na tym tle mówiono kwestie odpowiedzialnych technologii. Zwrócono uwagę na szczególne znaczenie koncepcji CSR 2.0. z wykorzystaniem najnowszych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Omówiono znaczenie jakości etycznej. Wskazano na podobieństwa w podejściu do zarządzania jakością oraz społeczną odpowiedzialnością. Dla poszczególnych etapów triady zaproponowano wykorzystanie określonych narzędzi, uwzględniając między innymi dorobek dotyczący partnerstwa, technologii oraz nowego podejścia do rachunkowości zarządczej.

Słowa kluczowe: CSR, odpowiedzialna przedsiębiorczość, odpowiedzialna innowacyjność, odpowiedzialna jakość, legitymizacja

Abstract: The triad of strategic actions for responsibility of the organisation has been discussed, which includes responsible entrepreneurship, responsible innovativeness and responsible quality. The purpose of the actions within the triad is to build legitimisation of the organisation, with special emphasis on the role of stakeholders in developing competitive edge of the enterprise. Importance of communication with stakeholders has been indicated. Attention has been paid to the role of social entrepreneurship and social innovations. The stages of creating innovations of this type has been discussed. Importance of the role of innovativeness in execution of CSR has been emphasised. The aspects of responsible technologies have been discussed within this context. Attention has been paid to the special importance of the CSR 2.0. concept with the use of the latest information and communication technologies. Significance of ethical quality has been discussed. Similarities in the approach to managing quality and social responsibility have been indicated. Use of specific tools for the particular stages of the triad has been proposed, taking into consideration, among others, achievements concerning partnership, technologies and a new approach to management accounting.

Keywords: CSR, responsible entrepreneurship, responsible innovativeness, responsible quality, legitimisation

Wstęp

W ujęciu strategicznym przedsiębiorstwa w decydującym zakresie dostrzegają swoje szanse poprzez uwzględnianie kluczowych czynników sukcesu jakości i innowacyjności. W szczególności jako kluczowy czynnik sukcesu akcentowano jakość. Innowacyjność była często skrywana po postacią np. dorobku patentowego. Znaczenie innowacyjności jest wyraźnie podkreślane w teoriach rozwoju przedsiębiorstw¹. W literaturze przedmiotu wskazuje się na elementy przedsiębiorstwa innowacyjnego. Są nimi: 1. wspólna wizja; przywództwo, chęć bycia innowacyjnym; 2. struktura organizacyjna sprzyjająca kreatywności, nauce i interakcjom; 3.

¹ A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSZiM, BIT, Sosnowiec 2003.

występowanie osób, które pobudzają i ułatwiają innowacje; 4. efektywność działań zespołowych; 5. wysoki stopień zaangażowania i ciągłość działań innowacyjnych; 6. klimat kreatywności; 7. docenianie roli otoczenia, kontakty i współpraca z wykorzystaniem orientacji na klienta zewnętrznego i wewnętrznego². Ponadto wskazuje się na znaczenie kompetencji związanych m.in. z jakością i innowacyjnością dla polskich przedsiębiorstw³. Innowacyjność jest traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej. Równocześnie podkreśla się, że innowacyjność i stabilizację jakości należy rozpatrywać łącznie. Stabilizacja jakości a następnie jej doskonalenie następuje bowiem po wprowadzeniu innowacji⁴. Wśród poglądów związanych z innowacyjnością wskazuje się na znaczenie działań o charakterze przedsiębiorczym⁵.

Logiczne wydaje się zatem zaproponowanie triady działań: aktywność przedsiębiorcza – innowacyjność (innowacja) – stabilizacja i doskonalenie jakości. Cykl ten może się powtarzać. Warto mieć jednak na uwadze fakt, że możemy mieć do czynienia z sytuacją braku realizacji takiej triady, a stabilizacja jakości nie musi następować po wprowadzeniu innowacji. Z punktu widzenia problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstw, CSR, SOB) warto zwrócić uwagę, że kształtuje się pojęcia odpowiedzialnej przedsiębiorczości, odpowiedzialnej innowacyjności, a pojęcie jakości jest kojarzone z odpowiedzialnością organizacji za produkty i procesy. Łączy się także problematykę CSR z totalnym zarządzaniem jakością (TQM)⁶. Można zatem rozważać triadę związaną z realizacją strategicznych założeń przedsiębiorstw na rzecz realizacji celów CSR, a więc społecznych i ekologicznych (w powiązaniu z celami ekonomicznymi), mianowicie: odpowiedzialna przedsiębiorczość – odpowiedzialna innowacyjność – odpowiedzialna jakość. Realizację tych trzech celów CSR, jako podejście strategiczne do funkcjonowania przedsiębiorstwa, jest często w literaturze przedmiotu określa się mianem *sustainability*. Stanowi ono przeniesienie ogólnych założeń rozwoju zrównoważonego na poziom podmiotu gospodarczego (lub innej organizacji). Realizacja takiej ścieżki rozwojowej wymaga posiadania niezbędnych kompetencji, określanych jako *sustainability*. Na kompetencje *sustainability* składają się łącznie traktowane kompetencje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Kompetencje ekologiczne mogą się przejawiać jako odpowiedni poziom jakości i innowacyjności ekologicznej. Przy ich tworzeniu istotną rolę odgrywają przedsiębiorczość społeczna i ekologiczna⁷.

² J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 151-152.

³ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 86-87.

⁴ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 180-184.

⁵ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2016.

⁶ A. Chiarini, *Corporate social responsibility strategies using the TQM: Hoshin kanri as an alternative system to the balanced scorecard*, "TQM Journal" 2016, vol. 28, 3, s. 360-376.

⁷ A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14-18.

Warto zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu akcentuje się znaczenie kompetencji, w tym moralnych, dla realizacji zachowań etycznych w organizacji, tak mocno podkreślanych w realizacji CSR. R. Morales-Sánchez i C. Cabello-Medina wskazują na trzy cechy, niezbędne dla realizacji zachowań etycznych w organizacji: prawość (*virtues*, podejście filozoficzne), charakter siły (*strenghts*, potencjału – podejście psychologiczne) oraz kompetencje (*competencies*, podejście menadżerskie, zarządcze). Podają także listę moralnych kompetencji dla realizacji zarządzania zasobami ludzkimi⁸.

W realizacji CSR szczególne znaczenie przypisuje się interesariuszom, którzy w ujęciu strategicznym stanowią zasób przedsiębiorstwa. Jednym z warunków realizacji założeń CSR jest uzyskanie legitymizacji wobec interesariuszy.

Teza niniejszego opracowania brzmi: legitymizację odpowiedzialnego biznesu można osiągać poprzez jej kształtowanie w powiązaniu z poszczególnymi etapami triady: odpowiedzialna przedsiębiorczość – odpowiedzialna innowacyjność – odpowiedzialna jakość. Triada działań przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznym może służyć budowie konkurencyjnego, odpowiedzialnego biznesu.

Celem opracowania jest wskazanie możliwości wykorzystania właściwych narzędzi dla realizacji triady.

Prezentowane ujęcie, o charakterze zarządczym, uwzględnia elementy zawarte w różnych podejściach do CSR. Z przeglądu literatury wykonanego przez G. Aniszewską wynika bowiem, że występują cztery podejścia:

- ekonomiczne (wykorzystujące m.in. teorię agencji czy strategię budowy przewagi konkurencyjnej z uwzględnieniem łańcucha tworzenia wartości oraz innowacyjności);
- polityczne (podkreślające związek biznesu ze społeczeństwem uwzględniające polityczną siłę biznesu), w tym koncepcję obywatelstwa korporacyjnego;
- społeczne, podkreślające wartości społeczne z uwzględnieniem m.in. zarządzania interesariuszami;
- etyczne, oparte na normatywnej teorii interesariuszy, prawach człowieka oraz wzroście zrównoważonym (uwzględniający dobro nie tylko obecnego, ale także przyszłych pokoleń)⁹.

Formułowana jest koncepcja „politycznego CSR”, zakładająca zwiększenie zaangażowania przedsiębiorstw w tworzenie globalnych regulacji demokratycznych, kontrolę transakcji rynkowych i dostarczanie globalnych dóbr publicznych. Istotna część globalnej produkcji jest przenoszona do miejsc, gdzie występuje niedostatek demokratycznej kontroli i porządku prawnego¹⁰.

⁸ R. Morales-Sánchez i C. Cabello-Medina, *Integrating character in management: virtues, character strenghts, and competencies*, „Business Ethics: A European Review”, Aug. 2015, Supplement, vol. 24, s. S156-S174.

⁹ G. Aniszewska, *Komunikacja z interesariuszami – CSR na stronach internetowych*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, wyd. II zmienione i rozszerzone, Wyd. OpenLinks, Warszawa 2013, s. 118-120.

¹⁰ A.G. Scherer, G. Palazzo, *The new political role of business in a globalized world: a review of a new*

1. Strategia legitymizacji

W rozważaniach dotyczących strategii zwraca się uwagę m.in. na pojęcie tzw. kongruencji strategicznej. Kongruencja wiąże się ze zgodnością określonych klas zmiennych, występujących na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Według J. Machaczki na realizowaną strategię mają wpływ: otoczenie, wartości (w powiązaniu z kulturą organizacyjną) i zasoby¹¹. Podobne podejście można przyjąć, analizując strategię legitymizacji. Strategia legitymizacji mieści się w ramach ogólnej strategii firmy, wiąże się ona z budową odpowiedzialności organizacji. W przypadku budowy strategii legitymizacji przedsiębiorstwa jako zmienne można traktować zmiany w otoczeniu (dotyczyć mogą istniejącego systemu wartości, zmian w usytuowaniu instytucji, występującego układu interesariuszy), zmiany kultury organizacyjnej oraz dostosowanie zasobów (głównie niematerialnych) oraz elastyczność ich wykorzystania na rzecz legitymizacji. Warto zwrócić uwagę, że kongruencja pozwala traktować interesariuszy jako zasób organizacyjny w oparciu o budowane zaufanie, występujące zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz (w otoczeniu) organizacji. Przy rozpatrywaniu kwestii związanych z CSR w odniesieniu do zasobów istotne są kompetencje *sustainability*, a także zdolności w obszarze jakości, przedsiębiorczości i innowacyjności w kontekście odpowiedzialności. Zmiany w otoczeniu mają charakter dynamiczny i są one bardzo złożone. Dla potrzeb monitorowania proponuje się zatem ograniczenie ich opisu, np. w postaci tzw. sił napędowych jako wyznaczników rozwoju, opisywanych przez E. Urbanowską-Sojkin¹². Autorka zwraca m.in. uwagę na kongruencję kultury organizacyjnej i dynamicznych zmian w otoczeniu.

Ł. Matuszak podkreśla, że przedsiębiorstwo może istnieć wyłącznie w zakresie, w którym dane społeczeństwo udzieli mu legitymizacji (umocowania). Legitymizację można traktować jako zasób przedsiębiorstwa, od którego uzależnione jest jego przetrwanie. Wskazuje się także na różnice między teorią instytucjonalną i teorią legitymizacji, które sprowadzają się głównie do narzędzi pozwalających na legitymizację organizacji. Autor teorii legitymizacji rozpatruje w kontekście sprawozdawczości związanej z CSR. Nacisk kładziony jest na strategię ujawnień informacji. Według teorii instytucjonalnej organizacje przekształcają swoje struktury i działania, dostosowując je do zewnętrznych oczekiwań. Nacisk jest zatem kładziony na formy organizacyjne na rzecz uzyskania legitymizacji. Wyróżnia się legitymizację strategiczną (jako proces wewnętrzny), która jest skierowana na otoczenie

perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy, „Journal of Management Studies” 2011, vol. 48, 4, s. 899-931.

¹¹ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 85-87.

¹² E. Urbanowska-Sojkin, *Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, „Prace Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 260, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 491-503.

zewnątrzne oraz legitymizację instytucjonalną. Ta ostatnia wiąże się z koncentracją uwagi na uwarunkowaniach, przyjmując perspektywę zewnętrznej społeczności lub instytucji otoczenia zewnętrznego.

Ł. Matuszak (za M. Suchmanem) wydziela następujące formy legitymizacji:

- pragmatyczną (opartą na dostrzeganiu własnego interesu przez obie strony relacji, tj. przedsiębiorstwo i instytucje otoczenia zewnętrznego); występuje ona jako legitymizacja oparta na wymianie, na wpływie oraz na dyspozycyjności;
- moralną (jako legitymizacja rezultatów, proceduralna, strukturalna i personalna);
- kognitywną, związaną z procesami poznawczymi człowieka; opiera się ona na zrozumieniu przedsiębiorstwa przez człowieka; występuje w dwóch formach: pierwsza to zrozumienie celowo tworzonego obrazu organizacji, i druga, jako legitymizacja niekwestionowana (poprzez przyjęcie szablonów w umyśle, nadających znaczenie pozytywne lub negatywne dla określonych działań).

Za M. Suchmanem Ł. Matuszak zwraca uwagę na strategie komunikacji w ramach legitymizacji. Są nimi:

- adaptacja, zmiana, identyfikacja;
- edukacja, zmiana w percepcji głównych grup odbiorców, manipulacja percepcyjna, zmiana oczekiwań zewnętrznych wobec wyników przedsiębiorstwa;
- dostosowanie do otoczenia (konformizm), wybór środowiska (otoczenia), manipulacja środowiskiem zewnętrznym¹³.

H. Domański wiąże pojęcie legitymizacji ze stosunkiem do istniejącego ładu społecznego i władzy. Uważa, że legitymizacja jest synonimem postawy wyrażającej akceptację dla istniejącego porządku. Podkreśla, że legitymizacja stanowi stan świadomości społecznej, o stopniowalnym charakterze, mający swoje odzwierciedlenie w stosunku mieszkańców kraju do istniejącego systemu¹⁴.

2. Współczesne poglądy na legitymizację z punktu widzenia partnerstwa, technologii oraz nowego podejścia do rachunkowości zarządczej

W tej części opracowania rozważania poświęcono kwestiom legitymizacji z punktu widzenia realizacji założeń partnerstwa z interesariuszami, kwestii technologicznych oraz alternatywnej rachunkowości zarządczej jako nowego narzędzia dla realizacji założeń legitymizacji. Analizując problematykę CSR, warto zwrócić uwagę za P. Płoszajskim, że dotychczas głównym partnerem lub przeciwnikiem CSR były instytucje, ze względu na amorficzny charakter „społeczności konsumentów” (w jej

¹³ Ł. Matuszak, *Raportowanie o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) za pomocą narzędzia legitymizacji przedsiębiorstw*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, 2015, vol. 3, nr 1, s. 112-134.

¹⁴ H. Domański, *Czynniki legitymizacji w 21 krajach*, „*Nauka*” 2004, nr 4, s. 65-98.

skład wchodzi indywidualni interesariusze i/lub klienci). Społeczność ta nie posiadała bowiem zdolności do skutecznych działań zbiorowych. Jednak interesariusze indywidualni, w oparciu o chwilową wspólnotę interesów, mogą tworzyć rozproszone społeczności, przyjmując cechy (charakter) roju (tłumu). Dla realizowania konkretnych celów tworzona jest społeczność internetowa. Istnieje pojęcie superusieciowego tłumu, działającego na zasadzie każdy z każdym (*peer to peer*), funkcjonującego w sposób skoordynowany i zbiorowy, bez wymogu fizycznej bliskości¹⁵.

Wychodząc z założenia dotyczącego zróżnicowanych oczekiwań interesariuszy, dla przedsiębiorstwa społecznego stworzono bazujący na legitymizacji model takiego przedsiębiorstwa. Zawiera on trzy główne fazy realizacyjne: propozycję legitymizacji, strategię planowania legitymizacji oraz wdrażanie (implementację) strategii legitymizacji¹⁶. Zwraca się uwagę, że współdziałanie z interesariuszami obejmuje następujące etapy: przystosowanie (*accommodation*), uzgadnianie (sojusz, *alignment*, w szczególności odnośnie do celów organizacji) oraz ustępstwa (wymiana, *trade-off*)¹⁷. Analizując interesariuszy i rozpatrując strategie zaangażowania w realizację CSR, można wskazać na następujące po sobie etapy, związane ze strategiami: transakcyjną (*transactional*), przejściową (pośrednią, *transitional*, opartą na „budowaniu mostów”) oraz transformacyjną (*transformational*) uwzględniającą m.in. wspólne uczenie się¹⁸.

Model CSR według D. Wood obejmuje zasady (reguły), procesy i wyniki. Do zasad zalicza się: legitymizację (*legitimacy*), odpowiedzialność publiczną (*public responsibility*) i rozagę (swobodę) menadżerską (*managerial discretion*). Proces implementacji zasad obejmuje: skanowanie środowiska (*environmental scanning*), zarządzanie interesariuszami (*stakeholder management*) oraz zarządzanie rezultatami/przedsięwzięciami publicznymi (*issues/public affairs management*)¹⁹.

Mając na uwadze interesariuszy, istotne są kwestie związane z tworzeniem partnerstwa. Sądzę, że można mówić o legitymizacji poprzez partnerstwo społeczne. W literaturze przedmiotu opisano konceptualny model procesu implementacji CSR przez partnerstwo społeczne (*social partnership*) na przykładzie UEFA, dla sektora piłki nożnej. Zidentyfikowano trzy stadia tego procesu: selekcja, projektowanie (*de-*

¹⁵ P. Płoszajski, *Wstęp* do wyd. II: *Ruchomy cel: o konieczności kolejnej redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, wyd. II zmienione i rozszerzone, Wyd. OpenLinks, Warszawa 2013, s. 5-42.

¹⁶ Yung-Kay Yang, Shu-Ling Wu, *In search of the right fusion recipe: the role of legitimacy in building a social enterprise model*, „Business Ethics: A European Review” 2016, vol. 25, 3, s. 327-343.

¹⁷ M. Wu, *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 221-239.

¹⁸ F. Bowen, A. Newenham-Kahindi, I. Herremans, *When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 95, 2, s. 297-318.

¹⁹ D.J. Wood, *Measuring corporate social performance: A review*, „International Journal of Management Reviews” 2010, no. 12, s. 50-84.

sign) i zarządzanie, w powiązaniu z ewaluacją partnerów. Dokonano także przeglądu literatury przedmiotu odnośnie do stopni partnerstwa i procesów na poziomie mikro. Przywoływane są poglądy, że jako trzy kluczowe stopnie podaje się formowanie, wdrożenie i wyniki. Wyodrębnia się także trzy stopnie w realizacji partnerstwa: inicjowanie partnerstwa, wykonanie (*partnership execution*) i ocenę partnerstwa. Wewnątrz tych trzech stopni podano także 21 obszarów (*dimensions*; sądzę, że można je potraktować jako mikroprocesy). Według innych opracowań mikroprocesy występują bowiem wewnątrz trzech kolejnych stadiów partnerstwa: selekcji, projektowania oraz instytucjonalizacji. Instytucjonalizacja partnerstwa obejmuje następujące mikroprocesy: opanowywanie partnerstwa (*relationship mastering*) oraz upowszechnianie partnerstwa (*personal familiarisation*)²⁰.

Przykład partnerstwa może dotyczyć innowacyjnych aliansów społecznych (*social alliances innovation*), w którym występuje partnerstwo na rzecz CSR w układzie biznes – NGO (organizacja non-profit). W oparciu o myślenie altruistyczne i strategiczne wydziela się dwa główne typy tego typu aliansów, mianowicie partnerstwo filantropijne (biznes to donator NGO) i strategiczne (wykorzystanie kluczowych kompetencji, *core competencies*; dotyczy obu stron, następuje zakorzenienie w przedsiębiorczości, występuje wzajemne uczenie się i zróżnicowanie). Partnerstwo strategiczne opiera się o *core business* i programy działań obu stron. Zwraca się uwagę, że partnerstwo może mieć charakter filantropijny, transakcyjny (*transactional*, np. *cause related marketing*) z moderowaniem poziomu zaangażowania, lokowaniem zasobów, interakcjami, zakresem oraz wartością strategiczną (*strategic value*). Poziom integracyjny (odpowiadający partnerstwu strategicznemu) pociąga za sobą jasne strategiczne wartości dla partnerów, jest powiązany z jasną misją, z najwyższym poziomem zaangażowania, ze wzrastającym lokowaniem zasobów i szerokim zakresem inicjatyw oraz wzrastającą kompleksowością odnośnie do procesów i procedur. Zwraca się uwagę, w kontekście partnerstwa w ogóle i aliansów społecznych w szczególności, na rolę kapitału społecznego. Analizuje się przy tym trzy jego składowe: strukturalną, relacyjną i poznawczą. Podkreśla się, w kontekście tworzenia partnerstwa, że kapitał społeczny stanowi parasol dla tworzenia innowacji. Poza kapitałem społecznym zwraca się uwagę na znaczenie wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych (*intangible*) oraz uczenia się w realizacji innowacji²¹.

W literaturze przedmiotu podnoszony jest temat strategii na rzecz bardziej efektywnego rozwoju technologii i ich dyfuzji. Na przykładach rolnictwa transgenicznego zwraca się uwagę na strategie, które nie prowadzą do procesu legitymizacji, w szczególności w kontrowersyjnych środowiskach społecznych i /lub różnych (zmieniających się) układach instytucjonalnych. Może to skutkować kosztownym wstrzymy-

²⁰ G. Walters, Ch. Anagnostopoulos, *Implementing corporate social responsibility through social partnership*, "Business Ethics: A.European Review" 2012, vol. 21, no. 4, s. 417-433.

²¹ D. Jamali, M. Yanni, H. Abdallah, *Strategic partnership, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation*, "Business Ethics: A.European Review" 2011, vol. 20, no. 4, s. 375-391.

waniem lub ugrzęźnięciem obiecujących technologii. Deweloper technologii powinien zidentyfikować kluczowe technologiczne, komercyjne, organizacyjne (związane z przywłaszczaniem korzyści z technologii) i społeczne (odnoszące się do zachowań określonych grup społecznych i interesariuszy drugoplanowych – *secondary stakeholders*) niepewności już na wczesnych etapach rozwoju technologii. Celem jest bowiem kształtowanie technologii w taki sposób, aby zwiększyć jej szanse na bardziej efektywną dyfuzję. Podkreślana jest rola legitymizacji kognitywnej (związanej z wiedzą o nowej aktywności) oraz legitymizacji socjopolitycznej (*sociopolitical*), która dotyczy usytuowania wartości wobec norm kulturowych oraz wpływów politycznych, związanych z akceptacją kluczowych interesariuszy (*key stakeholders*). Zwraca się uwagę, że innowacja stabilizuje legitymizację, jeśli wyniki (efekty) techniczne i społeczna akceptacja z sobą współgrają i mają charakter rozszerzający, co obniża niepewność²².

We współczesnych poglądach dotyczących legitymizacji zwraca się uwagę na rolę rachunkowości zarządczej. Przegląd literatury wskazuje na siedem kierunków (perspektyw) badawczych w ramach alternatywnej rachunkowości zarządczej traktowanej jako narzędzie przyczyniające się do kształtowania rzeczywistości ekonomicznej i relacji społecznych w podmiotach gospodarczych i społeczeństwie. Są nimi:

- nieracjonalna szkoła projektowania (dotyczy relacji między systemami rachunkowości zarządczej a funkcjonowaniem organizacji);
- badania naturalistyczne (związane z badaniami praktyki rachunkowości zarządczej w działalności bieżącej, codziennym środowisku, w którym funkcjonuje podmiot gospodarczy, uwzględniając np. narodowe wartości kulturowe czy wartości lokalne);
- radykalna alternatywa (podnosi temat włączania rachunkowości zarządczej w tworzenie i utrwalanie nierówności społecznych, odnosi się do kulturowych aspektów organizacji);
- teoria instytucjonalna (jako główne nurty wskazuje się teorie kosztów transakcyjnych, praw własności i agencji). Podkreśla się znaczenie w ramach nowego instytucjonalizmu koncepcji izomorfizmu organizacyjnego. Polega on na upodabnianiu się organizacji pod względem struktury, kultury oraz efektów działalności. Izomorfizm obejmuje trzy mechanizmy: koercyjny (przymusowy), mimetyczny i normatywny; podkreśla się występowanie reguł i procedur w organizacji gospodarczej;
- teoria strukturyzacji (zaliczana przez socjologów do nowej teorii instytucjonalnej), dotyczy instytucji oraz instytucjonalizacji praktyk. Teoria strukturyzacji odróżnia praktyki społeczne (wyrażane poprzez systemy społeczne) od tego, co te praktyki wywołuje. Struktury społeczne są rozumiane jako reguły i zasoby, które uczestniczą w reprodukcji systemów społecznych, struktura stanowi zaś zarówno środek, jak i wynik działania. Wśród struktur społecznych wydziela się podzbiory

²² J. Hall, V. Bacher, S. Matos, *Developing and diffusing new technologies: strategies for legitimization*, "California Management Review" 2014, vol. 56, no. 3, s. 98-117.

właściwości strukturalnych, uwzględniając trzy wymiary: znaczenie (jako schematy interpretacyjne, ważne dla komunikowania się), dominacja (dostarczająca urządzenia dla sprawowania władzy) i legitymizacja. Struktury legitymizacji sankcjonują formy postępowania poprzez określanie norm. Strukturalne właściwości, włączane w tworzenie i reprodukowanie systemów społecznych przez aktorów społecznych, stanowią zarówno środek, jak i rezultat działania społecznego (występuje zatem dualność struktury poprzez powiązania struktur i systemów);

- wykorzystanie teorii M. Foucaulta w oparciu o koncepcję relacji między wiedzą, władzą a dyskursem w organizacji;

- wykorzystanie teorii B. Latoura w oparciu o teorię aktora-sieci; aktorzy to zarówno ludzie jak i czynniki pozaludzkie (teksty, obiekty techniczne, pieniądze), a powiązani z sobą aktorzy tworzą sieć. Kilku aktorów może tworzyć hybrydę. Budowanie, utrzymanie, rozprzestrzenianie się sieci i budowanie „czarnych skrzynek” obejmuje translację jako podstawową zasadę budowy sieci.

Proponuje się klasyfikację podejść (perspektyw) badawczych dla alternatywnej rachunkowości zarządczej: interpretatywne (wiąże się ze społecznym zrozumieniem praktyki rachunkowości) i krytyczne (odnosi się do wpływu raportów podmiotów gospodarczych w zakresie rachunkowości na dystrybucję wartości, zysku, ale i władzy)²³.

B. Zyznarska-Dworczak odnosi się do pojęcia zrównoważonej rachunkowości zarządczej, która dotyczy wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Rozpatrzono kwestie wpływu rachunkowości na legitymizację przedsiębiorstwa zrównoważonego oraz rolę wewnętrznej rachunkowości odpowiedzialności społecznej jako narzędzie legitymizacji przedsiębiorstwa zrównoważonego. Wewnętrzną rachunkowość odpowiedzialności społecznej autorka określa jako zrównoważoną rachunkowość zarządczą, która staje się narzędziem legitymizacji przedsiębiorstwa zrównoważonego. Legitymizuje bowiem działania zarządcze, realizujące strategię odpowiedzialności społecznej danego przedsiębiorstwa, odnosi się m.in. do harmonizacji celów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych i kulturowych²⁴.

3. Komunikacja z interesariuszami

Odnosząc się do kwestii strategii komunikacji CSR, warto przytoczyć poglądy B. Fryzeł dotyczące strategii informacji, asymetrycznej komunikacji oraz symetrycznej komunikacji (dialogu). Na strategię tę składa się kombinacja następujących zmiennych: ułożenie procesu decyzyjnego, struktura czynników sukcesu działu komunikacji i główny cel procesu komunikacyjnego oraz co istotne – postrzeganie

²³ A. Szychta, *Kierunki alternatywnych badań naukowych w rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, tom 80 (136), SKWP, Warszawa 2014, s. 193-223.

²⁴ B. Zyznarska-Dworczak, *Zrównoważona rachunkowość zarządcza w świetle teorii legitymizacji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, SKWP, Warszawa 2015, tom 82 (138), s. 181-189.

roli interesariuszy²⁵. Szerzej do relacji organizacja – interesariusze odniesiono się w monografii²⁶. Rozpatruje się trzy praktyczne modele komunikowania społecznego przedsiębiorstwa z interesariuszami: strategia informowania interesariuszy (o charakterze jednostronnym), strategia odpowiadania interesariuszom (komunikowanie ma charakter dwustronny, asymetryczny) oraz strategia angażowania interesariuszy (komunikacja ma charakter symetryczny, podstawą jest dialog)²⁷.

J. Szumniak-Samolej, wykorzystując dotychczasowy dorobek literatury, prezentuje modele strategii komunikowania działań z zakresu CSR, którymi są: strategia informowania interesariuszy (komunikacja jednokierunkowa od organizacji do interesariuszy), strategia reakcji na oczekiwania interesariuszy (komunikacja dwukierunkowa niesymetryczna) oraz strategia angażowania interesariuszy (oparta na modelu komunikacji dwukierunkowej symetrycznej). Ponadto wymienia model angażowania sieci interesariuszy, w którym występuje przedsiębiorstwo otwarte. Omawia także model zrównoważonej wartości, która jest tworzona równocześnie dla akcjonariuszy/właścicieli i pozostałych interesariuszy. Autorka zwraca uwagę na znaczenie modelu CR (odpowiedzialnego biznesu) trzeciej generacji, który podkreśla aspekty konkurencyjności w oparciu o partnerstwo z interesariuszami²⁸. W zakresie współpracy z interesariuszami szczególne znaczenie ma realizacja koncepcji CSR 2.0., która stanowi techniczną odmianę odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, z wykorzystaniem najnowszych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Jako narzędzia wymieniane są blogi internetowe (pozwalające na dzielenie się przez partnerów społecznych pomysłami i odczuciami dotyczącymi rynkowej działalności przedsiębiorstwa), mikroblogi, wideoklipy, gry interaktywne, dedykowane portale specjalistyczne, portale społecznościowe czy e-raportowanie. Wymienia się również *crowdsourcing* (jako narzędzia współpracy między firmami a organizacjami społecznymi, mogące służyć powstaniu lub poprawie produktu, usługi czy procesu) oraz *crowdfunding*. Ten ostatni służy, za pomocą portali społecznościowych, do zbierania środków finansowych na działania interesariuszy sieciowych, np. na sfinansowanie produktu czy dla zabezpieczenia określonych potrzeb społecznych. Nowe technologie prowadzą do zmian społecznych²⁹. Nowoczesnymi narzędziami komunikowania się i współpracy z szerokim gronem interesariuszy stają się media społecznościowe. Społeczna odpowiedzialność

²⁵ B. Fryzeł, *Streszczenie zagadnień poruszanych w rozprawie habilitacyjnej. Building Stakeholder Relations and Corporate Social Responsibility*, Palgrave MacMillan, 2011.

²⁶ A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2016, s. 109-127, 142-148.

²⁷ I. Kuraszko, *Etyka w komunikowaniu społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 154-164.

²⁸ J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013, s. 37-42.

²⁹ J. Kroik, J. Skonieczny, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 164-172.

biznesu drugiej generacji opiera się na wykorzystaniu przez firmy narzędzi Web. 2.0, zaś współpraca z interesariuszami dotyczy m.in. ich aktywizowania w obszarze CSR, wspólnego tworzenia strategii SOB, a także działań wspólnych dla tworzenia innowacji CSR dotyczących produktów, procesów, usług, ale także modeli biznesowych. Dzięki wykorzystaniu narzędzi internetowych istnieje realna szansa na zwiększenie zaangażowania różnego typu interesariuszy na rzecz tworzenia otwartych innowacji³⁰. Chciałbym zwrócić uwagę, że tego typu otwarte innowacje mogą służyć realizacji CSR.

4. Triada działań na rzecz odpowiedzialności organizacji

Triada działań na rzecz odpowiedzialności organizacji obejmuje odpowiedzialną przedsiębiorczość, odpowiedzialną innowacyjność i odpowiedzialną jakość na rzecz budowy legitymizacji organizacji i kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Odnosząc się do odpowiedzialnej przedsiębiorczości, warto podkreślić, że w jej skład wchodzi przedsiębiorczość społeczna i przedsiębiorczość ekologiczna (*environmental entrepreneurship*). Przedsiębiorczość społeczna (*social entrepreneurship*) stanowi alternatywną drogę realizacji biznesu, z uwzględnieniem celów społecznych, jakimi są złagodzenie lub zmniejszenie problemów społecznych, ale także niedostatków rynku³¹. Inspirującą rolę mogą odgrywać ruchy społeczne³². Opisywany jest model procesu społecznej przedsiębiorczości, podkreślający rolę antecedenencji i procesu uczenia się³³. W literaturze przedmiotu rozpatruje się znaczenie modelu współpracy opartego na integracji innowacji i przedsiębiorczości biznesu i sektora społecznego, mowa jest o tworzeniu tzw. hybrydowego łańcucha wartości³⁴.

W obszarze innowacji podstawową kwestią jest pojęcie odpowiedzialnej innowacji, opisane w poprzedniej publikacji. Omówiono w niej także synergiczne powiązanie procesów: innowacyjnego i legitymizacji dla realizacji odpowiedzialnego biznesu³⁵. Należy jednak podkreślić istotną rolę, jaką pełni innowacyjność społeczna³⁶. W projekcie TEP-

³⁰ J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013, s. 242-244.

³¹ K. Alter, *Social enterprise typology*, San Francisco, CA: Virtue Ventures LLC, 2007, s. 21.

³² A. Montgomery, P. Dacin, M. Dacin, *Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 111, 3, s. 375-388.

³³ D.B. Summers, B. Dyck, *A process model of social intrapreneurship within a for-profit company: first community bank*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol.13, Social and sustainable entrepreneurship, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 139-174.

³⁴ V. Budinich, S. Serneels, *Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem*, „Harvard Business Review Polska”, dodatek specjalny: *Odpowiedzialny biznes* 2012. *Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, 2012, 5, s. 61.

³⁵ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, zeszyt 1, s. 9-25.

³⁶ L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship*,

SIE (*The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social innovation in Europe*) innowacja społeczna jest traktowana jako nowe rozwiązania (w tym produkty, procesy, usługi, modele i rynki) zaspokajające jednocześnie potrzebę społeczną (w sposób efektywniejszy niż dotychczasowe rozwiązania). Prowadzi to nie tylko do nowych lub ulepszonych zdolności sprawczych społeczeństwa, ale także pozwala na lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów. Opracowanie innowacji społecznej obejmuje sześć etapów: 1. inspiracje (źródłem mogą być np. klęski żywiołowe, katastrofy, wojny czy kryzysy gospodarcze, zanieczyszczenie środowiska naturalnego, nadmierna eksploatacja zasobów naturalnych, epidemie i ubóstwo, zmiany demograficzne, a także przeciwdziałanie nietolerancji i nierównościom); 2. generowanie pomysłów (propozycji); 3. badanie i ocena pomysłów w trakcie badań pilotażowych („prototypy”); 4. koncentracja na pomysłach opracowanych i przetestowanych („utrzymanie”); 5. dyfuzja innowacji (w obszarze grup, wspólnot i społeczności), „skalowanie”; 6. wprowadzenie w życie nowych systemów myślenia i działania („zmiana systemowa”), obejmująca m.in. wartości, strategie, modele biznesowe, tworzenie nowych organizacji. Generowanie pomysłów wykorzystuje różne źródła: aktywność obywateli, konsumentów, pracowników i członków organizacji czy społeczności lokalnej. Wykorzystuje się metody heurystyczne i najlepsze praktyki czy opinie ekspertów. Dla pomysłów innowacyjnych, które przeszły etap badań i oceny pomysłów, tworzone są modele biznesowe. Z kolei „skalowanie” obejmuje rozwój organizacji społecznych i przedsiębiorstw³⁷.

Rozważając odpowiedzialne innowacje coraz więcej uwagi poświęca się odpowiedzialnym technologiom, związanych z internetem. Omawiane jest pojęcie Internetu Obiektów jako połączenie wszystkich obiektów: ludzi, przedmiotów, produktów, z określeniem swojego miejsca i statusu, z nieustanną aktualizacją. Stwarza to możliwość inwigilacji i naruszania prywatności osób i grup społecznych. Zagrożenie ochrony prywatności występuje także w związku z tworzeniem wielkich zbiorów danych (Big Data). Jako przykłady problemów odpowiedzialności technologii wskazuje się na możliwość infekowania sieci komputerowych czy na problemy własności produktu po jego zakupie na bazie działań firm z grupy IT. Wskazuje się na zagrożenia płynące z tzw. efektu sieciowego, polegającego na tym, że małe, lokalne zakłócenia mogą, ze względu na charakter globalny sieci, powodować duże, groźne kryzysy³⁸.

Problem innowacyjności odnoszony jest także do CSR. M. Halme zaproponował następujące modele społecznej odpowiedzialności biznesu:

firm emergence and growth, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 1-24.

³⁷ J. Kroik, J. Skonieczny, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 164-172.

³⁸ P. Płoszajski, Wstęp do wyd. II: *Ruchomy cel: o konieczności kolejnej redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, wyd. II zmienione i rozszerzone, Wyd. OpenLinks, Warszawa 2013, s. 5-42.

- filantropia strategiczna / zaangażowanie społeczne – odnoszą się one do społecznego zaangażowania biznesu (*corporate community involvement/investment* – CCI), np. wolontariat pracowniczy czy zaangażowany społecznie marketing. Są to często akcje jednorazowe. Długookresowe podejście wiąże się z tzw. filantropią strategiczną, co pozwala wiązać cele społeczne z biznesowymi. Przykładem może być wkład w podniesienie jakości edukacji, co wpłynie na pozyskiwanie kwalifikowanych pracowników;
- integracja CSR / model interesariuszy – w tym przypadku cele społeczne i środowiskowe wchodzi w skład celów strategicznych, występuje współdziałanie z interesariuszami;
- innowacje CSR – społeczna odpowiedzialność stanowi źródło szans i innowacji biznesowych a także społecznych, rozpatruje się potrzeby społeczne. Pojawia się pojęcie *Corporate Social Opportunity* (CSO), obejmujące innowacje w zakresie usług, tworzenie nowych modeli biznesowych oraz obsługa rynków, które do tej pory nie były obsługiwane³⁹.

W modelu ciągłych, powtarzalnych innowacji najważniejsze jest przyswajanie wiedzy metodą prób i błędów. Dzięki temu tworzone są skuteczne procedury, wpływające na szanse powodzenia innowacji, co prowadzi do modelu dobrych (lub najlepszych) praktyk zarządzania innowacjami. Może jednak zaistnieć sytuacja, że kontynuacja dobrych praktyk może być niewystarczająca lub nieodpowiednia. Sytuacja taka wiąże się z występowaniem nieciągłości, a występujące czynniki będą wpływać na zmianę reguł gry. Sugeruje się, aby wówczas zastosować procedury uzupełniające w stosunku do tych, które są stosowane w stanie stabilności. Występuje wówczas podwyższony poziom ryzyka. Jeśli chodzi o procedury w warunkach innowacji nieciągłej, to nad zarządzaniem ryzykiem przeważa uczenie się na błędach. Na znaczeniu zyskują ostrzeżenia i słabe sygnały dotyczące trendów wyłaniających się, a także przywiązywanie mniejszej wagi do tradycyjnych kontaktów na rzecz kontaktów o mniejszej dotychczas intensywności⁴⁰.

W obszarze jakości do rozważań należy włączyć nowy typ jakości – jakość etyczną (*ethical quality*). Organizacje mogą demonstrować wysoki poziom proaktywności społecznej w ramach polityki CSR przy różnym poziomie jakości etycznej oraz prawości (*virtuousness*). Rozważa się doskonałość moralną w realizacji działań i polityk CSR⁴¹. Według J. Tari występują podobieństwa (analogie) między zarządzaniem jakością i odpowiedzialnością społeczną. Niektóre zasady zarządzania jakością są powiązane (odnoszą się) do społecznej odpowiedzialności, jak na przykład zachowania

³⁹ M. Halme, *Something good for everyone? Investigation of Tyree corporate responsibility approaches*, Helsinki School of Economics, Working Papers, October 2007, s.10, za: J.Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013, s. 18-23.

⁴⁰ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 139-141.

⁴¹ M. O'Mara-Shimek, M. Güillen, A.J. Bañón Gomis, *Approaching virtuousness through organizational ethics quality: toward a moral corporate social responsibility*, "Business Ethics: A European Review" 2015, Supplement, vol. 24, s. S144-S155.

etyczne i wartości oraz znaczenie ludzkiej satysfakcji z sukcesu organizacji. Aspekty społecznej odpowiedzialności znajdują także odzwierciedlenie w modelach nagród jakości. Społeczna odpowiedzialność jest rozważana w odniesieniu do praktyk zarządzania jakością. Ramy zarządzania jakością mogą być pomocne w realizacji społecznej odpowiedzialności organizacji⁴². Doświadczenia z zarządzania jakością można wykorzystać przy realizacji odpowiedzialności organizacji⁴³.

Można także przytoczyć poglądy na temat dojrzałości procesów wytwórczych w organizacji, które omawia S. Jarosławska-Sobór. Autorka przywołuje niepublikowane poglądy M. Rojek-Nowosielskiej, która zaproponowała model kontinuum społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oparty na stanach moralnego rozwoju L. Kohlberga (trzy poziomy rozwoju moralnego człowieka) oraz model dojrzałości CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). CMMI dotyczy pięciu poziomów dojrzałości związanej z zaawansowaniem procesów wytwórczych w organizacji: 1 poziom: procesy chaotyczne, poziom 2: procesy są planowane i realizowane zgodnie z przyjętą polityką, poziom 3: procesy są dobrze zdefiniowane i opisane w sposób precyzyjny, poziom 4. wiąże się z analizą przyczyn zmienności procesów i poziom 5, który wiąże się z działaniami korygującymi i doskonaleniem procesów. Poziomy CSR analizowane są w powiązaniu z poziomami CMMI w odniesieniu do pracowników, klientów, dostawców, środowiska przyrodniczego i społeczności lokalnej⁴⁴. Prezentowane poglądy, jak sądzę, można wiązać z doskonaleniem, kojarzonym z problematyką jakości.

Dla poszczególnych etapów triady przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość można przypisać następujące zależności:

- przedsiębiorczość będzie się rozwijać przy zapewnieniu odpowiedniego klimatu przedsiębiorczości; narastająco możemy obserwować jego brak lub też korzystną zmianę, związaną z przemianami kultury organizacyjnej, włączając w to aspekty społecznej odpowiedzialności i uwzględniając zjawiska związane między innymi z przedsiębiorczością społeczną i ekologiczną;
- rozwój innowacyjności opierać się może na określonych działaniach o charakterze incydentalnym, a innowacja będzie tworzona w oparciu o zaistniałą sytuację; rozwój innowacyjności wiązać jednak trzeba przede wszystkim z działaniami o charakterze systemowym, tworząc warunki do działań innowacyjnych także w obszarze związanym z CSR, a innowacyjność społeczną i ekologiczną należy postrzegać jako szansę rozwojową przedsiębiorstwa;

⁴² J.J.Tari, *Research into quality management and social responsibility*, "Journal of Business Ethics" 2011, vol. 102, 4, s. 623-638.

⁴³ S. Waddock, Ch. Bodwell, *Managing responsibility: what can be learned from the quality movement?*, "California Management Review" 2004, vol. 47, 1, s. 25-37.

⁴⁴ S. Jarosławska-Sobór, *Odpowiedzialna kopalnia. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w polskim górnictwie węgla kamiennego – studium socjologiczne*. Praca doktorska, Uniwersytet Śląski, Wydział Nauk Społecznych. Instytut Socjologii, Katowice 2014, s. 63-65.

- jakość powinna być postrzegana w kategoriach nie tylko stabilizacji jakości, ale także jej doskonalenia; w obszarze CSR wiązać się będzie nie tylko z bezpieczeństwem produktów czy procesów, ale postrzegana powinna być także w kontekście etycznym;
- realizacja triady przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość w aspekcie CSR będzie się wiązać z działaniami zarządczymi w przedsiębiorstwie. Strategia rozwoju firmy powinna uwzględniać cele *sustainability* oraz rolę interesariuszy. Powinny być tworzone i rozwijane narzędzia realizacji tej triady dotyczące: pomiaru klimatu przedsiębiorczości, oceny realizacji celów związanych z odpowiedzialną przedsiębiorczością czy narzędzia oceny stopnia zaangażowania firmy we współpracę z interesariuszami. Wśród szczegółowych narzędzi można wymienić realizację alternatywnych metod rachunkowości zarządczej, nowe metody komunikacji z interesariuszami, w tym m.in. przy pomocy portali społecznościowych, wykorzystywanie mediów społecznościowych dla realizacji otwartych innowacji czy oceny jakości poziomów dojrzałości związanej z zaawansowaniem procesów wytwórczych w organizacji;
- firmy mogą tworzyć własne narzędzia, wykorzystywane w działaniach zarządczych⁴⁵.
- ocenę legitymizacji jako skutek przedstawionych działań można monitorować, prowadząc systematyczne badania spełnienia oczekiwań interesariuszy oraz badania pozycji konkurencyjnej firmy.

Podsumowanie

Legitymizację przedsiębiorstwa można osiągać zarówno poprzez działania pro-jakościowe, jak i innowacyjne. Aktywność w tym zakresie powinna uwzględniać aspekty odpowiedzialności. Współczesne przedsiębiorstwo może realizować oba te działania. Dyskutowana jest kwestia, na ile powinny być one ze sobą powiązane oraz w jakim zakresie powinny być kształtowane podstawy tych działań w oparciu o klimat przedsiębiorczości. W artykule sformułowano propozycję triady działań. Warto jednak podkreślić, że w procesie realizacji tej triady będziemy mieli do czynienia ze sprzężeniami zwrotnymi, ze spowalnianiem lub przyspieszaniem poszczególnych etapów, a nawet czasowym zawieszaniem niektórych z nich (np. realizacja jedynie działań jakościowych). Może to być uwarunkowane występującymi czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Jednak warunkiem realizacji tej triady jest strate-

⁴⁵ Proponuję przykładowe konstrukcje takich narzędzi: trójkąt triady odpowiedzialności oraz macierz triady odpowiedzialności. W środku trójkąta występuje odpowiedzialność organizacji z opisem działań dotyczących legitymizacji oraz kształtowania kompetencji *sustainability*, a na wierzchołkach trójkąta występują: przedsiębiorczość, innowacyjność i jakość jako czynniki kształtujące odpowiedzialność. Z kolei opisując odpowiednio krawędzie jako innowacyjność oraz jakość, macierz triady odpowiedzialności pozwala na określenie strategii cząstkowych, w oparciu o ocenę nasilenia działań w wymienionych obszarach. Wprowadzenie dodatkowo trzeciej osi – „przedsiębiorczość”, pozwoliłoby na konstrukcję „kostki” strategii odpowiedzialności w oparciu o opisywana triadę.

giczna dążność do legitymizacji przedsiębiorstwa oparta na jego odpowiedzialności wobec interesariuszy. Istotną rolę pełnić będzie nie tylko strategiczna, prospołeczna i proekologiczna orientacja strategiczna przedsiębiorstwa, ale także implementacja do praktyki zarządzania odpowiednich narzędzi, pozwalających nie tylko na sprecyzowanie celów swojej działalności, ale także oceny stopnia ich osiągnięcia.

Bibliografia

- Alter K., *Social enterprise typology*, San Francisco, CA: Virtue Ventures LLC, 2007.
- Aniszewska G., *Komunikacja z interesariuszmi – CSR na stronach internetowych*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, wyd. II zmienione i rozszerzone, Wyd. OpenLinks, Warszawa 2013.
- Bowen F., Newenham-Kahindi A., Herremans I., *When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethic” 2010, vol. 95, no. 2.
- Budinich V., Serneels S., *Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem*, „Harvard Business Review Polska”, dodatek specjalny: *Odpowiedzialny biznes* 2012.
- Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, 2012, nr 5.
- Chiarini A., *Corporate social responsibility strategies using the TQM: Hoshin kanri as an alternative system to the balanced scorecard*, „TQM Journal” 2016, vol. 28, no. 3.
- Chodyński A., *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSiM, BIT, Sosnowiec 2003.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2011.
- Chodyński A., *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1.
- Chodyński A., *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergę procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Zeszyt 1/2016.
- Chodyński A., *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2016.
- Domański H., *Czynniki legitymizacji w 21 krajach*, „Nauka” 2004, nr 4.
- Fryzeł B., *Streszczenie zagadnień poruszanych w rozprawie habilitacyjnej. Building Stakeholder Relations and Corporate Social Responsibility*, Palgrave MacMillan, 2011.
- Gundry L.K., Kickul J.R., Griffiths M.D., Bacq S.C., *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.
- Hall J., Bachor V., Matos S., *Developing and diffusing new technologies: strategies for legitimization*, „California Management Review” 2014, vol. 56, no. 3.
- Halme M., *Something good for everyone? Investigation of Tyree corporate responsibility approaches*, Helsinki School of Economics, Working Papers, October 2007.

- Jamali D., Yanni M., Abdallah H., *Strategic partnership, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation*, "Business Ethics: A.European Review" 2011, vol. 20, no 4.
- Jarosławska-Sobór S., *Odpowiedzialna kopalnia. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w polskim górnictwie węgla kamiennego – studium socjologiczne*. Praca doktorska, Uniwersytet Śląski, Wydział Nauk Społecznych. Instytut Socjologii, Katowice 2014.
- Kroik J., Skonieczny S., *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
- Kuraszko I., *Etyka w komunikowaniu społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Matuszak Ł., *Raportowanie o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) za pomocą narzędzia legitymizacji przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, vol. 3, nr 1.
- Montgomery A., Dacin P., Dacin M., *Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 111, no. 3.
- Morales-Sánchez R., Cabello-Medina C., *Integrating character in management: virtues, character strenghts, and competencies*, "Business Ethics: A.European Review", Aug. 2015, Supplement, vol. 24.
- O'Mara-Shimek M., Güillen M., Bañón Gomis A.J., *Approaching virtuosness through organizational ethics quality: toward a moral corporate social responsibility*, "Business Ethics: A.European Review" 2015, Supplement, vol. 24.
- Płoszajski P., *Wstęp do wydania II: Ruchomy cel: o konieczności kolejnej redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, wyd. II zmienione i rozszerzone, Wyd. OpenLinks, Warszawa 2013.
- Scherer A.G., Palazzo G., *The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy*, „Journal of Management Studies” 2011, vol. 48, no. 4.
- Summers D.B., Dyck B., *A process model of social intrapreneurship within a for-profit company: first community bank*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, Social and sustainable entrepreneurship, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.
- Szumniak-Samolej J., *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013.
- Szycha A., *Kierunki alternatywnych badań naukowych w rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, tom 80 (136), SKWP, Warszawa 2014.
- Tari J.J., *Research into quality management and social responsibility*, "Journal of Business Ethics" 2011, vol. 102, no. 4.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Urbanowska-Sojkin E., *Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, „Prace Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 260, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Waddock S., Bodwell Ch., *Managing responsibility: what can be learned from the quality movement?*, "California Management Review" 2004, vol. 47, no. 1.
- Walters G., Anagnostopoulos Ch., *Implementing corporate social responsibility through social partnership*, "Business Ethics: A.European Review" 2012, vol. 21, no. 4.

Wood D.J., *Measuring corporate social performance: A review*, „International Journal of Management Reviews” 2010, no. 12.

Wu M., *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3, Business and sustainability: concepts, strategies and change, ed. G. Eweje, M. Perry, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011.

Zyznarska-Dworczak B., *Zrównoważona rachunkowość zarządcza w świetle teorii legitymizacji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, SKWP, Warszawa 2015, tom 82 (138).

Yang Yung-Kay, Wu Shu-Ling, *In search of the right fusion recipe: the role of legitimacy in building a social enterprise model*, „Business Ethics: A European Review” 2016, vol. 25, no. 3.

Nota o Autorze:

Prof. dr hab. Andrzej Chodyński – dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Autor's resume:

Prof. dr hab. Andrzej Chodyński – Full professor, Director of Institute of Organizational Development and Ecological Management, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Faculty of Management and Social Communications.

Kontakt/Contact:

e-mail: chodynskia@wp.pl